

Die Ausstrahlung trainieren

Wenn Personen unecht wirken, fehlt ihnen Authentizität. Ihre Absichten können sie nicht wirksam umsetzen. Ausstrahlung lässt sich trainieren. Es gilt die Gefühle zu aktivieren.

von Dr. Maja Storch (*)

Was haben die folgenden Geschichten gemeinsam? Sie kommen nach einem langen Verhandlungstag in Ihr Hotel. Am Empfang steht ein Rezeptionist: «Guten Abend, mein Name ist Tobler, was kann ich für Sie tun?» Obwohl der Rezeptionist lächelt und obwohl der Text, den er spricht, Entgegenkommen signalisiert, fühlen Sie sich nicht wirklich herzlich in Empfang genommen. Die Freundlichkeit des Rezeptionisten wirkt roboterhaft. Zweite Geschichte: Die Chefin begrüsst ihren Mitarbeiter überschwänglich: «Herr Hugentobler, ich wollte Ihnen schon lange mal sagen, wie sehr ich Ihre Arbeit schätze. Was wären wir ohne Sie!» Hugentobler denkt: «Die war wohl wieder in einem Führungsseminar. Hoffentlich ist sie bald wieder normal.»

Transformative Führung

Die Beispiele haben gemeinsam, dass die handelnden Personen nicht authentisch, sondern unecht wirken und darum ihre Absicht nicht wirksam umsetzen können. Das Training von Ausstrahlung und Charisma ist für viele Berufe ein überlebenswichtiges Thema. Transformative Führung soll durch das Vorbild von eigener Begeisterung in den Mitarbeitenden das «feu sacré» entzünden. Beim Training dieser Fähigkeiten kann jedoch vieles gefährlich schief laufen, wie die Beispiele zeigen. Die Wissenschaft erklärt, wieso. Das Wort «Ausstrahlung» sagt bereits, worum es geht: Etwas im Menschen Vorhandenes wird an die Aussenwelt weitergegeben – ausgestrahlt – und von anderen

Menschen wahrgenommen. Ausgestrahlt wird aus wissenschaftlicher Sicht eine Stimmung oder ein Gefühl. Gefühle sind ein Kommunikationsmittel, die sich durch körperlich wahrnehmbare Veränderungen mitteilen. Die Stimmlage muss passen, die Gesichtsmuskulatur, die Atmung, die Durchblutung der Haut, die Pupillengrösse, die Gestik und vieles andere mehr. Die Koordination dieser zahlreichen körperlichen Elemente des Gefühlsausdrucks erfolgt grösstenteils ausserhalb der bewussten Kontrolle. Genau hier liegt die Schwierigkeit, wenn versucht wird, Ausstrahlung bewusst zu erzeugen, ohne dass die entsprechende Stimmungslage tatsächlich vorhanden ist.

Haltungsziele formulieren

Lässt sich Ausstrahlung überhaupt trainieren? Ja. Das Training darf nicht bei den Fertigkeiten ansetzen, sondern muss die Gefühle aktivieren. Dies wird durch die Definition von Haltungszielen erreicht. Haltungsziele beschreiben eine innere Einstellung, bildhaft und metaphorisch, fast wie ein Lebensmotto. Echte Freundlichkeit kann zum Beispiel ausgelöst werden durch: «Ich sehe das Liebenswerte in jedem Menschen» oder «Ich strahle Geborgenheit aus». Glaubwürdige Anerkennung resultiert aus Haltungen wie: «Ich freue mich auch über kleine Fortschritte» oder «Ich pflege meine Abteilung wie ein Gärtner seinen Garten». Haltungsziele müssen jedoch auf die Person passen wie ein massgeschneidertes Kleidungsstück; mit Platitüden wie: «Ich bin der Beste» oder «Von Tag zu Tag geht es mir besser und besser» lässt sich überzeugende Ausstrahlung gewiss nicht herbeizaubern.

(*) Maja Storch ist Projektleiterin am Pädagogischen Institut der Universität Zürich. Für eine Wirksamkeitsstudie zum Ausstrahlungstraining sucht sie interessierte Personen. (www.zrm.ch, storch@paed.unizh.ch)

Das kleine I x I der Führung



Wer vom Kollegen zum Vorgesetzten befördert wird, befindet sich in der klassischen Sandwich-Position: Die ehemaligen Kollegen und jetzigen Untergebenen hoffen, dass man ihre Wünsche nun besser bei der Geschäftsführung durchsetzt – schliesslich kennt der neue Chef die Probleme ja aus eigener Erfahrung. Die Geschäftsführung dagegen hofft, dass

der frisch Beförderte bessere Ergebnisse erzielt als sein Vorgänger, dass sie auf seine Loyalität zählen kann und dass er einer von ihnen wird. Folge: Die Distanz zu den früheren Kollegen ändert sich. Man gehört nicht mehr dazu. Daran muss sich der frischgebackene Vorgesetzte genauso gewöhnen wie die ehemaligen Kollegen. In dieser Phase ist viel Fingerspitzengefühl gefragt. Denn wahrscheinlich freuen sich nicht alle über den Positionswechsel.

Wenn einer der Mitarbeiter – typischerweise der, der selbst auf die Beförderung gehofft hat – den neuen Chef boykottiert und das Klima vergiftet, ist es am besten, das ganze Team in Entscheidungen einzubinden und Aufgaben zu delegieren. So bekommen alle, auch der «faule Apfel», das Gefühl, gebraucht zu werden. Noch schwieriger wird es, wenn eine Freundschaft an der neuen Rollenverteilung zu zerbrechen droht. Hier hilft nur eine offene Aussprache.

Damit frischgebackene Chefs ihre ehemaligen Kollegen und jetzigen Untergebenen nicht verärgern und gegen sich aufbringen, bietet Dagmar Kohlmann-Scheerer in ihrem Buch neben vielen Praxisbeispielen auch einige Tests zum eigenen Führungsverhalten und Übungsaufgaben mit Lösungsvorschlägen. Der Titel ist allerdings ein wenig irreführend: Nur ein kleiner Teil des Buches beschäftigt sich mit der besonderen Situation, die sich aus dem Rollentausch ergibt. Der Grossteil ist ein Lernbuch für angehende Führungskräfte – unabhängig davon, ob die eigenen Ex-Kollegen nun die Mitarbeitenden sind oder ob es sich um ein neues Team handelt. Das Buch behandelt jedes führungsrelevante Thema: Kritik, Kommunikation, Motivation, Delegieren, Konfliktlösung, Emotion. Der Ratgeber ist übersichtlich gegliedert mit grafisch hervorgehobenen Tipps und Stichworten am Rand zur einfachen Orientierung und Navigation im Buch. getAbstract empfiehlt das Buch deshalb allen Führungseinsteigern – insbesondere natürlich denen, die von nun an ihre Kolleginnen und Kollegen führen sollen.

Abstract des Buches «Gestern Kollege – heute Vorgesetzter» von Dagmar Kohlmann-Scheerer, Gabal 2004, Rating: 8 (max. 10 Punkte), www.getAbstract.ch



«Krisenmanagement»

Krisen sind einmalige Chancen. Wer professionell agiert und reagiert, kann sie entsprechend erfolgreich nutzen.

Datum: Mittwoch, 18. Mai 2005, **Dauer:** 2 Tage

Ort: Zürich (beim HB)

Infos: SIB, Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie www.sib.ch, Tel. 043 322 26 50

«Infoabend Betriebswirtschaft an der FHS St.Gallen»

Wir informieren über unseren NDK Betriebswirtschaft und beraten Sie gerne individuell in einem persönlichen Gespräch.

Datum: Montag, 23. Mai 2005, **Dauer:** 1 Abend

Ort: St. Gallen

Infos: FHS Weiterbildung Wirtschaft www.fhsg.ch/wbwi, Tel. 071 228 63 28

«Konstruktives Denken»

... ist mehr als positives Denken; es ist der Königsweg für ein besseres Leben.

Datum: Mittwoch, 8. Juni 2005, **Dauer:** 16.30–19.30/Fr.100.–

Ort: Luzern, Waldstätterhof

Infos: Forum für aktive Lebensgestaltung FaL jeannette.frey@vd.zg.ch, Tel. 078 723 82 24

«Mehr Erfolg mit besseren Inseraten»

Hier lernen Sie, was sogar viele Profis nicht wissen. Kurs mit dem renommierten Werber und Kreativlehrer Martin Lanz.

Datum: Donnerstag, 9. Juni 2005, **Dauer:** 10.00–18.00 Uhr

Ort: SAWI Zürich-Dübendorf

Infos: KRAZ Kreativ Akademie Zürich www.kraz.ch, Tel. 044 272 25 25

«Meine Schwächen – Tore zu meiner Kraft»

Befreien Sie einengende Verhaltensmuster und leben Sie Ihr einzigartiges Charisma.

Datum: Sonntag, 19. Juni 2005, **Dauer:** 3 Tage

Ort: Edlibach ob Zug

Infos: Lassalle-Institut / Zen. Ethik. Leadership. www.lassalle-institut.org, Tel. 041 757 14 78

«Eidg. dipl. Logistikeiter/-in»

Lehrgang mit eidgenössisch anerkannter höherer Fachprüfung.

Datum: Freitag, 23. September 2005, **Dauer:** 44 Tage

Ort: ZH und Olten

Infos: Schweiz. Gesellschaft für Logistik SGL www.sgl.ch, Tel. 031 350 43 43

www.jobwinner.ch/alpha-seminare

Hier finden Sie Detailinformationen zu obigen Weiterbildungsangeboten und vielen weiteren Kursen und Lehrgängen.

Agendabuchungen und Infos: Tel. 041 874 30 30 oder www.seminare.ch

